

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKA – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získavanie a výber zamestnancov
Employee Recruitment and Selection

Študent: Adriána Kormancová
Vedúci bakalárskej práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně včetně příloh na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího bakalářské práce.

V Ostrave dne 30. dubna 2010

.....
Adriána Kormancová

Pod'akovanie:

Za cenné rady, čas a podporu by som rada pod'akovala hlavne vedúcemu mojej bakalárskej práce pánu profesorovi PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc.

Ďalej by som chcela pod'akovať vedúcej personálneho odboru spoločnosti INA Kysuce, a.s. za jej čas a ochotu mi poskytnúť potrebné informácie.

OBSAH

1	Úvod.....	2
2	Teoretická časť.....	3
2.1	Pojem získavania pracovníkov	3
2.2	Vnútné a vonkajšie podmienky získavania pracovníkov	4
2.3	Vnútné a vonkajšie zdroje a formy získavania pracovníkov	6
2.4	Proces získavania pracovníkov	10
2.5	Pojem výberu pracovníkov.....	15
2.6	Fázy výberu pracovníkov	16
2.7	Kritéria výberu a problematika validity	16
2.8	Metódy výberu pracovníkov	17
2.9	Zásady pri výbere pracovníkov	21
3	Praktická časť.....	22
3.1	Charakteristika organizácie	22
3.1.1	História spoločnosti.....	23
3.1.2	Riadiace orgány spoločnosti.....	24
3.1.3	Profil spoločnosti.....	25
3.2	Analýza získavania a výberu pracovníkov v organizácii	27
3.2.1	Prilákatie vhodných uchádzačov na základe vnútorných a vonkajších podmienok	28
3.2.2	Zdroje a formy získavania pracovníkov	28
3.2.3	Dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie	30
3.2.4	Plánovanie, fluktuácia a stabilita pracovníkov	31
3.2.5	Výber pracovníkov	32
3.2.6	Fázy výberu	33
3.2.7	Metódy výberu	33
3.3	Hodnotenie získavania a výberu pracovníkov	35
3.3.1	Návrhy a odporúčenia	35
4	Záver.....	37
	Zoznam použitej literatúry	38
	Zoznam skratiek	39
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	40
	Zoznam príloh	41

1 Úvod

Správny výber pracovníkov je jedným zo základných predpokladov pre správne fungovanie každej organizácie. Zvlášť dnes v ekonomicky náročnej dobe, keď sa kladú vysoké nároky na pracovníkov, je potrebné zohľadniť všetky kritéria pre efektívny výber pracovníkov.

Touto prácou chcem predovšetkým poukázať na dôležitosť kvalitného výberu zamestnania, ktoré je súčasťou takmer každého človeka a zároveň využitia jeho kvalít. Taktiež chcem priblížiť ako v skutočnosti funguje proces získavania a výberu pracovníkov v danej organizácii. Preto som si za objekt skúmania zvolila organizáciu, ktorá sa zaraďuje medzi väčšie podniky a možno na nej lepšie analyzovať, a následne aj vyhodnotiť problematiku získavania a výberu pracovníkov.

Cieľom mojej bakalárskej práce je vysvetliť na konkrétnom podniku proces získavania a výberu pracovníkov, objasniť využitie jeho metód a podmienok ustanovených pre výber pracovníkov. Pri analýze tejto problematiky sa objavili určité nedostatky, pre ktoré navrhнем opatrenia na efektívne zlepšenie procesu získavania a výberu.

Aby som dosiahla svoj cieľ musím si zvoliť vhodné metódy prostredníctvom, ktorých získam potrebné informácie na analýzu procesu získavania a výberu pracovníkov vo vybranom podniku.

2 Teoretická časť

2.1 Pojem získavania pracovníkov

„Získavanie pracovníkov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta v organizácii prilákali dostatočné množstvo odpovedajúcich uchádzačov o tieto miesta, a to s primeranými nákladmi a v žiaducom termíne (včas). Spočíva teda v rozpoznávaní a vyhľadávaní vhodných pracovných zdrojov, informovaní o voľných pracovných miestach v organizácii, ponúkanie týchto voľných pracovných miest, v jednaní s uchádzačmi, v získavaní primeraných informácií o uchádzačoch a v organizačnom a administratívnom zaistení všetkých týchto činností.“ [6, s. 252]

Získavanie pracovníkov je proces, ktorým organizácia zabezpečuje jednu zo svojich najdôležitejších úloh a tou je nájsť tie najvhodnejšie pracovné sily. Je veľmi podstatné aby organizácia obsadzovala do svojich radov primerane kvalifikovaných, spoľahlivých a zodpovedných pracovníkov. Prečo? Odpoveďou je snáď už len fakt, že práve od týchto pracovníkov závisí úspešnosť a správny chod celej organizácie. Tento proces môžeme rozdeliť do troch fáz: príprava, realizácia a hodnotenie procesu. V prípravnej fáze identifikujeme potrebu získavania pracovníkov, vytvárame podmienky pre uchádzačov a rozhodujeme z akých zdrojov budeme čerpať. Realizácia procesu začína hľadaním ľudských zdrojov, pokračuje ich oslovením, zaujatím a končí poslaním žiadosti o zamestnanie. A posledná fáza je sprevádzaná konečným zoznamom uchádzačov, ktorí budú pozvaní do procesu výberu pracovníkov do organizácie. Jednotlivými fázami sa podrobnejšie zaoberáme v časti 1.5.

Skôr než začneme s procesom získavania pracovníkov je dôležité zistiť, z čoho budeme vychádzať. Ako uvádza Chládková a Bukovjan „zamestnávateľ získava zamestnancov v potrebnom množstve a štruktúre sám alebo za pomoci úradu práce, od ktorého môže vyžadovať informácie o situácii na trhu práce, poprípade poradenskou činnosťou pri výbere vhodných zamestnancov z radu uchádzačov o zamestnanie a záujemcov o zamestnanie alebo za pomoci agentúry práce.“ [4, s. 25]. Z tohto vyplýva právo zamestnávateľa určovať si počet a štruktúru svojich zamestnancov. A ak budeme vychádzať

z tohto práva, môžeme usúdiť, že východiskom získavania pracovníkov je plán štruktúry a počtu zamestnancov, formovanie pracovníkov zo stránky kvantitatívnej a kvalitatívnej (staffing). Z toho sa nám formuje predpoklad, že je nutné poznať budúce potrebné množstvo a štruktúru zamestnancov a tiež štruktúru, povahu a požiadavky pracovných miest, potom teda vytvoríme plán počtu a štruktúry pracovníkov. Ďalej je potrebné poznať súčasný stav voľných pracovných miest. A napokon porovnávame daný plán so skutočnosťou, pričom zvažujeme potrebu obsadenia uvoľneného miesta alebo nakoniec aj vytvorenia nového pracovného miesta.

Cieľom získavania pracovníkov je teda zabezpečiť pre organizáciu včas dostatočne vhodných a kvalitných uchádzačov v potrebnom množstve, štruktúre, a s vynaložením minimálnych nákladov.

Treba si položiť i otázku, kto sa venuje všetkým činnostiam, ktoré sprevádzajú proces získavania pracovníkov. Celý tento proces vo väčších organizáciách je zvyčajne v rukách personálneho útvaru alebo vedúcich pracovníkov. Na chovaní a práci pracovníkov personálneho útvaru sa buduje jadro, na ktorom stojí z časti i povest' organizácie a miera úspešnosti procesu získavania. Personálny útvar rozhoduje, plánuje, projektuje a zabezpečuje každý jeden krok procesu.

2.2 Vnútorne a vonkajšie podmienky získavania pracovníkov

Existuje mnoho faktorov, ktoré vplývajú na priebeh získavanie pracovníkov. Tieto faktory tiež môžeme nazvať okolnosťami alebo podmienkami, ktoré delíme na vonkajšie a vnútorné. Už z názvu nám vyplýva, že toto delenie bude spočívať v tom či podmienky, ktoré ovplyvňujú získavanie pracovníkov budú vychádzať z vnútra organizácie, čiže podmienky súvisiace s **organizáciou a konkrétnym pracovným miestom**, alebo budú zasahovať oblasť získavania pracovníkov zvonka.

Vnútorne podmienky týkajúce sa **konkrétneho pracovného miesta** zohľadňujú predovšetkým tieto podmienky:

- a) Povaha práce;

- b) Postavenie v hierarchii funkcií organizácie;
- c) Požiadavky na pracovníka (vzdelanie, kvalifikácia, schopnosti a i.) ;
- d) Rozsah právomoci, povinnosti a zodpovednosti;
- e) Organizácia práce a pracovnej doby;
- f) Miesto vykonávanej práce;
- g) Pracovné podmienky (odmena, pracovné prostredie či zvláštne zamestnanecké výhody pracovného miesta a i.).

Podmienky súvisiace s **organizáciou** zahrňujú nasledujúce podmienky:

- a) Význam organizácie a jej úspešnosť (hospodárske výsledky);
- b) Prestíž organizácie;
- c) Povesť organizácie (serióznosť vo vzťahu nie len k zamestnancom, ale i k zákazníkom);
- d) Úroveň a spravodlivosť odmeňovania v porovnaní s ostatnými organizáciami;
- e) Úroveň starostlivosti o pracovníkov (vrátane starostlivosti o pracovné prostredie) v porovnaní s ostatnými organizáciami a všeobecné zamestnanecké výhody;
- f) Možnosť vzdelávania ponúkaného organizáciou a možnosti personálneho rozvoja vôbec;
- g) Medziľudské vzťahy a sociálna klíma v organizácii;
- h) Umiestnenie organizácie a životné prostredie v jej okolí a i.

Vonkajšie podmienky získavania pracovníkov sú:

- a) Demografické podmienky (počet obyvateľov kolíše);
- b) Ekonomické podmienky (cyklický vývoj národného hospodárstva);
- c) Sociálne podmienky (hodnotová orientácia ľudí);
- d) Technologické podmienky (nové pracovné miesta, modifikácia a likvidácia starých pracovných miest)
- e) Sídlné podmienky (charakter osídlenia v okolí organizácie)
- f) Politicko-legislatívne podmienky (ovplyvňujú proces získavania pracovníkov - regulujú (neregulujú) trh práce, zákaz diskriminácie; Zákonník práce).

Vonkajšie podmienky nikdy nemôžeme ovplyvňovať, sú jednoznačne dané a musíme ich zohľadňovať pri rozhodovaní. Na druhej strane vnútorné podmienky sa môžeme pokúšať do istej miery ovplyvniť, čiže vplývajú na rozhodnutia potenciálnych uchádzačov reagovať na ponuku organizácie. [6]

2.3 Vnútorné a vonkajšie zdroje a formy získavania pracovníkov

Pokiaľ sa organizácie rozhodne obsadiť niektorú z pracovných pozícií novým pracovníkom má niekoľko možností, kde týchto pracovníkov získať:

Buď sa zameria na vlastné **vnútorné (interné) zdroje** – využívame pracovníkov v rámci organizácie, hospodárime s pracovnou silou, je to efektívnejšie z hľadiska záujmov a cieľov organizácie alebo sa obrátíme na **vonkajšie (externí) zdroje** – chytíme sa ich väčšinou až v prípadoch keď nie sme schopní čerpať pracovníkov z vnútorných zdrojov.

Medzi **vnútorné zdroje** patria súčasný zamestnanci organizácie, čiže:

- a) Pracovníci, ktorí si rozšírili alebo prehĺbili dosiahnutú kvalifikáciu na základne vlastného záujmu;
- b) Pracovníci, ktorí boli pripravovaní na obsadenie pracovných miest danou organizáciou;
- c) Pracovníci, ktorí si uvedomili fakt, že sú dostatočne schopní vykonávať náročnejšiu prácu ako tú, čo práve vykonávajú;
- d) Pracovníci, ktorí majú z nejakých dôvodov záujem o zmenu pracovnej pozície (môže ísť o zdravotné dôvody, záujem o zvýšenie platu a i.);
- e) Pracovníci uvoľňovaní v dôsledku racionalizácie, reorganizácie alebo ukončenia nejakej činnosti a organizácia ich chce naďalej zamestnávať.

Je dôležité aby sa firmy snažili obsadiť svoje pracovné miesta predovšetkým prostredníctvom vlastných síl, využívaním interných (vlastných) zdrojov, ktoré sa vytvorili v dôsledku organizačných zmien a cieľavedomého rozvoja pracovníkov. Je to cenovo výhodnejšie ako získať pracovníkov zo zdrojov externých. Avšak keď už vyčerpáme všetky dostupné a vhodné vnútorné zdroje je čas zamerať sa na tie vonkajšie.

Vonkajšie zdroje tvoria potenciálny pracovníci a to:

- a) Pracovníci iných organizácií;
- b) Nezamestnaný (vedení v evidencii uchádzačov o zamestnanie na úradoch práce), absolventi, študenti, uční.

Avšak do externých zdrojov môžeme zaradiť i zdroje **vonkajšie doplnkové**, kde zaradíme predovšetkým dôchodcov, ženy na materskej dovolenke, taktiež študentov (cez prázdniny) a pracovné zdroje v zahraničí.

Organizácia musí v danej situácii čeliť i rozhodnutiu, kedy je efektívne zamerať sa na vnútorné (vlastné) zdroje a kedy má privítať tie vonkajšie. Pretože využívanie vnútorných ako i vonkajších zdrojov má svoje výhody ale aj nevýhody.

1. Vnútorné zdroje.

Výhody:

- a) Organizácia uchádzača dôkladne pozná a vie dostatočne posúdiť a zhodnotiť jeho schopnosti, lepšie pozná jeho silné a slabé stránky;
- b) Uchádzač pozná organizáciu;
- c) Pozitívny vplyv na motiváciu pracovníkov a ich pracovnú morálku, pretože pracovníci majú perspektívu pracovného postupu;
- d) Návratnosť investícií vynaložených na rozvoj, vzdelanie pracovníkov;
- e) Nižšie náklady spojené so získavaním pracovníkov (nemusia sa vynakladať peňažné prostriedky na podávanie inzerátov, nemusia sa posielat' pozvánky na prijímací pohovor atď.).

Nevýhody:

- a) Získavanie pracovníkov iba z interných zdrojov môže viesť k brzdeniu rozvoja organizácie;
- b) Pracovník nevláda plniť úlohy na obsadenom mieste, na ktoré bol povýšený (peterov princíp);
- c) Súťaženie o povýšenie vedie k rivalite a nezdravým vzťahom medzi zamestnancami;
- d) Obmedzené množstvo uchádzačov.

2. Vonkajšie zdroje.

Výhody:

- a) Uchádzači môžu do organizácie priniesť nové názory, pohľady skúsenosti, myslenie;
- b) Lacnejšie a rýchlejšie nájsť kvalifikovaného pracovníka;
- c) Väčší počet uchádzačov.

Nevýhody:

- a) Adaptácia pracovníkov je dlhšia;
- b) Väčšia fluktuácia, vznik konfliktov medzi novými a dlhoročnými pracovníkmi (dlhoročný zamestnanec sú sklamaný, cítili sa dostatočne kvalifikovanými a vhodnými uchádzačmi na obsadenie pracovného miesta);
- c) Náklady spojené s procesom získavania sú vyššie.

Formy získavania pracovníkov:

a) Úrady práce

Sú správne úrady a tvoria základ v systéme služieb, poskytujú uchádzačom a organizáciám informácie o pracovných príležitostiach, informujú o situácii na trhu práce doma i v zahraničí, ponúkajú možnosti ďalšieho vzdelania, rekvalifikácie a vytvárania nových pracovných miest, vedú evidencie uchádzačov o zamestnanie, záujemcov o zamestnanie, voľných pracovných miest, sprostredkujú zamestnanie pre uchádzačov o zamestnanie a záujemcov o zamestnanie a poskytujú poradenské a ďalšie služby z oblasti zamestnanosti.

b) Sprostredkovateľské agentúry

Majú vlastné databázy uchádzačov, organizáciám zabezpečujú do značnej miery výber vhodných pracovníkov na ich voľné pracovné miesta, triedia uchádzačov podľa určitých kritérií, sprostredkujú kontakt s jednotlivými uchádzačmi, sú rýchle a efektívne, ale dosť drahé.

c) Internet

V dnešnej modernej dobe sa využíva v podstatnej miere i internet, ide o elektronické získavanie pracovníkov (e-recruiting), kde organizácie môžu podávať informácie o

ponuke zamestnania, informácie o voľných pracovných miestach, požiadavkách na pracovníka, pracovných podmienkach. Tieto informácie sú zverejňované na internetových stránkach, existuje celá rada internetových adries, buď má organizácia vlastnú alebo ju zdieľa s viacerými organizáciami. Takisto sa na týchto stránkach poskytnutú podrobnejšie informácie o organizácii a pracovnom mieste a navyše môžeme vyplniť a zaslať elektronicky životopis, žiadosť o zamestnanie, či iný dokument. Táto forma získavania pracovníkov je pohodlnejšia, rýchlejšia a relatívne šetrí čas, či už zo strany organizácie alebo jedinca, ktorí sa o zamestnanie uchádza.

d) Školy, univerzity

Organizácie sa tiež môžu sústrediť na spoluprácu so vzdelávacími inštitúciami, čím si zabezpečujú pracovnú silu do budúcnosti a v niektorých prípadoch predstavujú pre ne hlavný zdroj získavania pracovníkov. Majú možnosť si vyberať študentov alebo absolventov VŠ podľa ich dosiahnutých výsledkov behom štúdia alebo na základe schopností a skúseností po priamej spolupráci a takto obsadzovať svoje voľne pracovné miesta čerstvými absolventmi. Podporujú študentov počas ich štúdia a zapájajú sa do mnohých projektov financovania študentov, čím zaisťujú ich kariérny rast.

e) Burzy práce

Zabezpečujú organizáciám obsadiť voľne pracovné miesta, sprostredkujú zamestnanie uchádzačom.

f) Spolupráca s odbormi

Organizácie sa pri hľadaní vhodných pracovníkov môžu obrátiť aj na odbory, ktoré sa im snažia zaistiť, aby uchádzači mali požadovanú kvalifikáciu a spĺňali ich podmienky a očakávania. Touto spoluprácou sa medzi odbormi a organizáciami vytvárajú a udržujú kvalitné a dlhodobé vzťahy.

g) Uchádzači sa hlásia sami

Uchádzači prichádzajú do organizácie sami, na základe vlastnej iniciatívy, obracajú sa na ňu so svojou ponukou. Väčšinou ide o organizácie, ktoré ponúkajú dobre platenú a prestížnu prácu, o ktorú je veľký záujem.

h) Inzercia

Môžeme ju považovať za najrozšírenejšiu formu ako nájsť vhodnú pracovnú silu. Pritom sa inzeráty vkladajú do rôznych médií, či už do televízie, rozhlasu, rádia, tlače. Na rozhodnutie o tom do akých médií zadáme svoj inzerát vplyvajú rôzne faktory, napr.: cena inzercie, periodicita (či sa jedná o dennú, týždennú, mesačnú alebo ročnú), územná pôsobnosť (miestna, regionálna, celoštátna alebo medzinárodná). Veľký vplyv na inzerát má i jeho kvalita. Pri jeho tvorbe je dôležité dodržať podmienky, ktoré zaisťujú požadovanú kvalitu. Takže v inzeráte musíme dbať na formálnu (veľkosť, typ písma, umiestnenie na stránke) a obsahovú stránku (upútať pozornosť), dôležité je i umiestnenie inzerátu, intenzita, farba, kontrast, kontaktné údaje, text inzerátu má obsahovať stručný popis práce, požiadavky, očakávania požadované organizáciami (vytváranie a udržanie záujmu).

2.4 Proces získavania pracovníkov

Ako som sa už zmienila proces získavania predstavuje určitý postup, ktorý môžeme rozdeliť do troch fáz (prípravná, realizačná a hodnotiacia), pričom v každej fáze sú zahrnuté kroky, ktoré je výhodné dodržiavať. V úvode sú len matne naznačené jednotlivé fázy procesu, je dôležité ich však rozviesť a viac priblížiť.

Prípravná fáza

1. Identifikácia potreby získavania pracovníkov.

Nám vychádza z momentálnej potreby pracovníkov a z plánov počtu a štruktúry pracovníkov, pričom práve tieto plány sú schopné pokryť vzniknutý deficit pracovníkov v organizáciách. Identifikácia potreby pracovníkov musí prebiehať s určitým časovým predstihom pred realizačnou fázou procesu. Samozrejme nie vždy je možné identifikovať potrebu pracovníkov s potrebným predstihom, hlavne v prípade náhleho úmrtia alebo vzniknutej invalidity pracovníka. Inak organizácie dokážu identifikovať potrebu pracovnej sily včas na základe nepretržitej analýzy pohybu, fluktuácie pracovníkov v organizácii, a to napr. v prípadoch odchodu pracovníkov do dôchodku, alebo na základe výpovednej lehoty v prípadoch odchodu pracovníkov z organizácie k inému zamestnávateľovi.

2. Charakteristika, špecifikácia a analýza obsadzovaného pracovného miesta.

Obsahuje potrebné informácie o voľnom pracovnom mieste (jeho názov, druh a miesto výkonu práce, predpoklady a požiadavky zadané pre prácu na pracovnom mieste) o charakteristike práce, pracovných podmienkach (pracovné prostredie, platobné podmienky), právomoci a zodpovednosti držiteľa pracovného miesta. Tieto informácie o pracovnom mieste nám pomáhajú konkretizovať ponuku zamestnania, komu ju adresovať, aké metódy použiť, aké kritéria zvoliť vo fáze hodnotenia a nakoniec umožňujú uchádzačom, aby sa rozhodli a zvážili, či je ponuka výhodná alebo nie. Analýza pracovného miesta predstavuje obraz práce na pracovnom mieste a tým prináša i obraz o pracovníkovi, ktorý by mal na pracovnom mieste pracovať. Cieľom tejto analýzy dostávame charakteristiku pracovného miesta, ktorá je podkladom pre špecifikáciu pracovného miesta (požiadavky na pracovníka: vzdelanie, kvalifikácia, schopnosti, skúsenosti). Po analýze musíme vybrať tie charakteristiky, ktoré hrajú hlavnú rolu v poskytovaní uchádzačom pravdivého obrazu práce na obsadzovanom pracovnom mieste, a tie špecifické požiadavky na pracovníka, ktoré zaistia, aby bol uchádzač schopný vykonávať prácu na obsadzovanom pracovnom mieste.

3. Identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov.

Informácie o využívaní vnútorných a vonkajších zdrojov boli podrobne popísané v časti 2.3.

4. Voľba formy a metód získavania pracovníkov.

Vychádza z predpokladu informovať vhodných uchádzačov o existencii voľných pracovných miest vhodným spôsobom. Voľba metód závisí na tom, z akých zdrojov budeme čerpať, aké sú požiadavky pracovného miesta a koľko prostriedkov môžeme vynaložiť na získavanie pracovníkov. Jednotlivé formy a metódy získavania pracovníkov sú spracované v časti 2.3. ako formy získavania pracovníkov.

5. Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov.

Tento krok nám predostrie spoľahlivosť, primeranosť a podrobnosť informácií, ktoré organizácia o uchádzačovi získa, a to z dokumentov, ktoré predkladá pri žiadosti o zamestnanie. Výber dokumentov je ovplyvnený charakteristikou pracovného miesta.

Medzi najčastejšie požadované dokumenty patria:

a) Doklady o vzdelaní a praxi (odborná spôsobilosť)

b) Dotazník pre uchádzačov o zamestnanie

Slúži na získanie základných informácií o uchádzačoch a následne pre triedenie a zostavenie zoznamu uchádzačov podľa ich vhodnosti. Dotazník by mal obsahovať tieto základné údaje:

- Meno a priezvisko uchádzača;
- Adresa trvalého bydliska uchádzača;
- Telefónne číslo, e-mail uchádzača;
- Dátum a miesto narodenia uchádzača;
- Pracovné miesto, o ktoré uchádzač žiada;
- Rodné číslo uchádzača, číslo občianskeho preukazu;
- Štátna príslušnosť uchádzača;
- Rodinný stav uchádzača;
- Vzdelanie a odborná spôsobilosť uchádzača;
- Ďalšie vzdelanie (absolvovanie kurzov, školení);
- Pracovné miesto, o ktoré uchádzač žiada;
- Prehľad doterajšieho zamestnania;
- Termín nástupu do práce;
- Podpis uchádzača a dátum;

c) Životopis

Používame štruktúrovaný životopis, v ktorom uchádzač uvádza informácie podľa zadáných pokynov, čo má byť uvedené a v akom poradí. To umožňuje ľahšie vyhľadanie informácií o uchádzačoch a porovnanie jednotlivých uchádzačov navzájom. Obsahuje osobné údaje, vzdelanie, odbornú prax (chronologicky usporiadané), jazykové znalosti, počítačové znalosti, pracovné skúsenosti a ďalšie zručnosti. Tiež je vhodné aby bol v životopise priestor, kde môže uchádzač uviesť i iné skutočnosti oproti ostatným predpísaným bodom (vlastnosti a záujmy uchádzača). Životopis by mal byť stručný a výstižný, v žiadnom prípade by nemal podávať nepravdivé informácie. V závere je potrebné uviesť miesto a dátum napísania životopisu a samozrejme nesmie chýbať vlastnoručný podpis.

Samozrejme často krát uchádzači prikladajú aj **výpis z registra trestov, lekárske osvedčenie o spôsobilosti k práci, referencie od predchádzajúcich zamestnávateľov a motivačný list**, ktorý sprevádza životopis a jeho úlohou je motivovať zamestnávateľa o tom, že práve dotýčný uchádzač je vhodný a zaujímavý pre zamestnávateľa.

Predložením týchto dokumentov sa ukončí prípravná fáza procesu získavania pracovníkov.

Realizačná fáza

6. Formulácia a uverejnenie ponuky zamestnania.

Keď už máme všetky potrebné informácie o potrebe získavania pracovníkov, o popise a špecifikácii pracovného miesta a o najvhodnejších zdrojoch z akých možno čerpať, môžeme zostaviť ponuku zamestnania a to tak aby sme prilákali vhodných kandidátov pre zamestnanie a tých nevhodných odradili. Na začiatok je dôležité aby potenciálny uchádzači mali prehľad o organizácii, ktorá ich má v úmysle zamestnať. Organizácia by mala podať o sebe základné informácie. Potom treba formulovať ponuku tak, aby oslovila uchádzačov na danú ponuku reagovať. Robí sa to tak, že sa vyzdvihujú práve také aspekty organizácie, ktoré zabezpečia potrebný záujem o zamestnanie. Vypracuje sa analýza silných a slabých stránok organizácie, ktorá sa zameriava na povest' organizácie, na pracovné podmienky, zamestnanecké výhody, platobné podmienky, osobný rozvoj, kariérny rast, lokalizáciu pracoviska a následne tieto aspekty porovnávame s konkurenciou. Tým organizácia upozorňuje na to, čo ponúka uchádzačom, a tým sa pre nich ponuka stáva atraktívnejšia. Ďalej je potrebné stanoviť analýzu požiadaviek na pracovníka a obsadzovaného pracovného miesta. Stanovíme počet pracovných miest, ktoré je nutné obsadiť. Z charakteristiky a špecifikácie pracovného miesta (detailne definovať popis práce) nám v zídu požiadavky na pracovníka (informácie o požadovanej kvalifikácii, vzdelaní a praxi). Už máme teda skonštruovanú ponuku zamestnania a teda ju už môžeme uverejniť. Od uverejnenia ponuky nastáva obdobie kedy sa záujemcovia o ponuku môžu uchádzať, kedy sa zhromažďujú informácie a potrebné dokumenty o nich. Taktiež musíme zvažovať kam presne budeme uverejňovať ponuku a či využijeme viac spôsobov uverejnenia. Je vhodné využiť viac spôsobov a kombinovať jednotlivé metódy získavania kvôli zvýšenej možnosti nájdania tých najvhodnejších kandidátov na

obsadzované pracovné miesto. Poslednou dôležitou vecou je, že obdobie kedy je možné uchádzať sa o prácu musí byť primerané dlhé, nie je vhodné aby bolo príliš krátke. Mohlo by to odradiť vhodných často krát vysoko kvalifikovaných uchádzačov o zamestnanie, ktorý potrebujú čas na zváženie, či majú na ponuku reagovať alebo nie.

7. Zhromaždenie dokumentov a informácií od uchádzačov a jednanie s nimi.

Ide o záverečný a mimoriadny krok tejto fázy, ktorý významne zasahuje celý proces. Tu sa rozhoduje, ktorí s uchádzačov o zamestnanie sa stanú skutočnými, ktorí postúpia do konečnej fázy procesu. Zhromažďujú, kompletizujú a usporadúvajú sa potrebné dokumenty a informácie o nich. Je podstatné, aby organizácie s nimi jednali na primeranej úrovni, aby ich neodradili.

Hodnotiaca fáza

8. Pred výber uchádzačov na základe predložených dokumentov a informácií.

V tomto kroku už dochádza ako keby k výberu vhodných uchádzačov. Avšak tento výber im zabezpečí len zaradenie do procesu hlavného výberu. Ide o porovnanie schopnosti uchádzačov s požiadavkami, ktoré je potrebné splňať pri obsadení pracovného miesta. A podľa toho ako sú vo vzájomnom súlade môžeme týchto uchádzačov roztriediť do troch skupín:

- a) veľmi vhodní (pozívaní k výberovým procedúram);
- b) vhodní (zaraďujú sa do ďalších výberových procedúr alebo je im zaslaný rezervačný list, ktorom organizácia vysvetľuje, že v súčasnej dobe nie je možné ich zamestnať, ale v budúcnosti sa na ne organizácia môže priamo obrátiť);
- c) nevhodní (nepodali dostatočné množstvo informácií a je im zaslaný odmietavý list).

Zatiaľ sa uchádzači ešte medzi sebou navzájom neporovnávajú.

9. Zostavenie predbežného zoznamu uchádzačov pozvaných k výberovým procedúram

Posledný krok procesu získavania pracovníkov. Zoznam uchádzačov je usporiadaní abecedne (stanovuje sa poradie), pretože dochádza ku komparácii uchádzačov medzi sebou. [6, 1]

Táto kapitola bola venovaná samotnému procesu získavania pracovníkov. Definovali sme si ciele, podmienky, zdroje získavania pracovníkov a v ďalšej kapitole nám bude priblížená problematiku výberu pracovníkov. Výber nadväzuje na získavanie pracovníkov a je jeho bezprostrednou súčasťou. Preto sa často krát stretávame aj s tým, že tieto dva procesy sa prelínajú a môžeme ich spájať v jeden proces. Áno môžeme ich pojiť ako jeden proces, avšak pre detailnejšie definovanie bude lepšie spracovávať dané procesy jednotlivo.

2.5 Pojem výberu pracovníkov

Pojem výber pracovníkov v súčasnosti predstavuje dôležitú a neoddeliteľnú súčasť riadenia ľudských zdrojov. Ľudské zdroje predstavujú pre nás pracovné sily, jednotlivcov, ktorých je možné zadovážiť pre jednotlivé organizácie. Každý pracovník je nositeľom určitých osobných predpokladov, schopností, kvalifikácie, výkonnosti, čiže vlastného potenciálu, ktorý prezrádza jeho spôsobilosť k práci. A práve tieto osobnostné charakteristiky musia byť v súlade s požiadavkami a nárokmi, ktoré požaduje organizácia pri obsadzovaní pracovného miesta. Čiže pri zaraďovaní pracovníka do určitej profesie je potrebné porovnať jeho profil so špecifickými požiadavkami funkcie (pracovného miesta), ktorú má zastávať. Tým sa pokúšame zabezpečiť kvalitný výber pracovníkov, ktorí predstavujú jeden z rozhodujúcich faktorov úspechu organizácie a práve od ich výkonu, zodpovednosti a predpokladov závisí prosperita a rast organizácie. Samozrejme nesmieme zabúdať, že je potrebné vytvárať a budovať zdravé a plnohodnotné medziľudské vzťahy na pracovisku. Sú výsledkom úspešného a kvalitného výberu a tvoria predpoklad pre produktívnu a efektívnu pracovnú atmosféru a sú rovnako dôležitou súčasťou organizácie. Pomáhajú aktívne prispievať k dosahovaniu jej cieľov. Organizácie sú si toho vedomé, preto im venujú zvýšenú pozornosť a majú veľký záujem pracovať aj naďalej na ich zlepšovaní.

Výber začína preskúmaním a posúdením požadovaných osobných dokumentov. Práve v tejto oblasti sa procesy získavania a výberu pracovníkov prelínajú. Z procesu získavania pracovníkov vychádza proces výberu a predstavuje pre selekciu akási základ, od ktorého sa môže ďalej odrážať. Znamená to, že pred procesom výberu musí prebehnúť celý proces získavania, ktorí ako sme sa už dozvedeli v predchádzajúcej kapitole prináša zo sebou podklady, s ktorými ďalej operujeme pri výbere. Takže získa potrebné informácie o pracovnom mieste, uchádzačoch, o požiadavkách na nich, zostaví konečný zoznam

uchádzačov a samotnou úlohou procesu výberu zostáva roztriediť a vybrať najvhodnejšiu osobu pre obsadzované pracovné miesto s použitím vybraných metód a všetkých dostupných možností. Keď to všetko zhrnieme dostávame i cieľ výberu.

Takisto ako za získavanie aj za výber pracovníkov je zodpovedný personálny útvar. V prvom rade sa stará o dodržiavanie noriem a pravidiel. Vytvára plán procesu, predkladá návrhy pre vhodné metódy výberu, zhromažďuje informácie o uchádzačoch, stará sa o samotný výber.

2.6 Fázy výberu pracovníkov

Rozlišujeme dve fázy:

1. Predbežná fáza

Vychádza z potreby obsadiť novovytvorené pracovné miesto alebo z potreby nahradiť niektorých pracovníkov, pričom je nevyhnutné definovať, preveriť potreby, ktoré sú požadované. Požiadavky môžeme zhrnúť nasledovne.

Najskôr definujeme a špecifikujeme pracovné miesto (popis pracovného miesta, vertikálne vzťahy medzi pracovníkmi (vzťahy nadriadenosti a podriadenosti), cieľ práce na pracovnom mieste, pracovné podmienky na pracovnom mieste). A potom skúmame požiadavky na pracovníka (definuje kvalifikáciu, vzdelanie, skúsenosti, znalosti, schopnosti, vlastnosti, ktoré sú požadované od uchádzača aby bol schopný vykonávať prácu na obsadzovanom pracovnom mieste).

2. Fáza vyhodnocovania

Nadväzuje na fázu predbežnú, pričom je dôležité skúmanie a vyhodnocovanie zhromaždených informácií o uchádzačoch o pracovné miesto. [6]

2.7 Kritéria výberu a problematika validity

Jadrom pre vymedzenie kritérií je analýza obsadzovaného pracovného miesta (popis práce), na základe ktorej bude vybraný pracovník spĺňať úlohy pracovného miesta na

vytýčenej úrovni, podávať kvalitný výkon práce. Ide o schopnosť pracovníka adaptovať sa novým podmienkam. Tieto kritéria môžeme rozlíšiť do troch skupín:

- a) **Kritéria pracovného miesta** (viažu sa k analýze pracovného miesta);
- b) **Útvarové kritéria** (odvodené od vlastností pracovníka dôležité pre prácu v určitom útvere alebo v tíme);
- c) **Celopodnikové kritéria** (odpovedajú vlastnostiam pracovníka potrebných pre prácu v celej organizácii).

Dôležitou úlohou selekcie je predpovedanie, predvídanie úspešného výkonu práce, ktoré definujeme z vyššie uvedených kritérií. Predikcia nám hovorí o určitých znakoch, ktoré musí pracovník vlastniť aby úspešne splňal všetky funkcie pracovného miesta, ktoré nám spoľahlivo predpovedia úspešnosť. A na to vplýva validita (miera presnosti, vhodnosti). Problém je v tom, že pri použití vybranej metódy nemožno vylúčiť, že vybraný pracovník bude nevhodný a nedokáže podávať požadovaný výkon. Je to z toho dôvodu, že nech sa snažíme akokoľvek, nemôžeme s úplnou presnosťou zmerať spôsobilosť jedinca k určitej práci. Preto vzťah medzi predikciou a kritériom musí byť vysoký. Nemenej dôležitým faktorom je, že kritérium použité pri výbere pracovníka musí byť validné.

2.8 Metódy výberu pracovníkov

Pri výbere sa uplatňuje kombinácia rozličných metód. Je to kvôli tomu, že nemáme jednu všeobecne použiteľnú, ktorá nám zaistí úspešný výber. Musíme sa správne rozhodnúť a dobre zvážiť, ktoré metódy využijeme.

Na konkrétnom príklade výberu odborného asistenta pre nemenovanú britskú univerzitu sa postupovalo následne:

- a) Inzercia (má pritiahnúť viac záujemcov, ktorí nasledovne vyplnia žiadosť a pošlú ju na spätnú adresu);
- b) Referencie (niektorých žiadateľov sú schválené okamžite, zvyšok je posunutý na neskoršie prejedanie);

- c) Pohovor (kandidáti s vyhovujúcimi referenciami sú spísaní a pozvaní do ďalšieho kola, sú pozvaní na pohovor, následne po zvážení sú požadované miesta obsadené uchádzačmi s najlepším vyhodnotením).

Práve aj na tomto príklade môžeme povedať, že najviac organizácii si vyberá zamestnancov podľa spoľahlivého a otestovaného tria, ktorým je inzercia (alebo dotazník), referencie a pohovor. Ako sme už spomenuli, je to z dôvodu, že využiť len jednu metódu pre úspešný výber nestačí.

Rovnica správneho výberu uchádzačov sa nemení.

- a) Prilákať čo najviac uchádzačov (záujemcov);
- b) Pretlačiť ich cez sériu filtrov;
- c) Cieľ - úspešné dosadenie do rovnice, kedy sa počet úspešných uchádzačov rovná neobsadeným miestam potrebných zaplniť novými zamestnancami. [3]

Takže teraz uvediem aké metódy existujú, ktoré môžeme kombinovať.

Pohovor

Najpoužívanější a najefektívnejší metóda výberu. Prostredníctvom tejto metódy získavame informácie o uchádzačoch, ktoré prezrádzajú ich schopnosť vykonávať prácu na obsadzovanom mieste. Pohovorom zabezpečujeme, že ide o informácie viac konkrétnejšie, podrobnejšie ako keď ich získavame z iných zdrojov (dokumenty, ktoré uchádzači predkladajú, dotazníky). Je všeobecne známe, že pohovory nie sú dosť objektívne, často krát dochádza ku skresleniu a predsudkom. Preto je veľmi dôležité, aby bol pohovor dobre a kvalitne pripravený, aby splňal základné ciele a to: získať potrebné informácie o uchádzačovi, podať uchádzačovi informácie o organizácii a zistiť, či uchádzač bude schopný sa prispôbiť organizácii, jej cieľom. Proces vytvárania pohovoru si vyžaduje vopred premyslenú prípravu.

Typy pohovorov:

- a) Individuálny pohovor (1+1, rozhovor medzi pracovníkom organizácie a uchádzačom, do značnej miery subjektívny, poznačovaný predsudkami);

- b) Výberová komisia (je oficiálnejším pohovorom, zúčastňujú sa viacerí pracovníci organizácie a uchádzač, umožňuje objektívnejšie posúdenia uchádzača na základe vzájomného porovnávania poznatkov získaním pri pohovore);
- c) Skupinový pohovor (ide o pohovor, ktorého sa zúčastňuje skupina uchádzačov a tí sú posudzovaní jedným alebo viacerými posudzovateľmi).

Dotazník

Vytvárajú si ich organizácie ako zdroj získavania základných informácií o uchádzačoch. Viac o dotazníku v časti 2.4

Testy pracovnej spôsobilosti

Inak označované i výberové alebo psychologické testy sa zameriavajú na získavanie validnejších a spoľahlivejších informácií o osobnosti uchádzača, na rozdiel od tých, ktoré môžeme získať pri pohovore. Pomocou nich dokážeme lepšie odhaliť silné a slabé stránky, schopnosti i osobný potenciál uchádzača. Avšak sú využívané skôr ako doplnkový nástroj pri výbere pracovníkov. Môžeme využiť celú radu testov.

Typy testov:

a) Testy inteligencie

Pokúšajú sa merať všeobecnú inteligenciu (pamäť, rýchlosť vnímania, priestorové videnie, schopnosť numerického a logického myslenia, a i.). Keďže inteligencia predstavuje veľmi zložitý pojem, je značne komplikované ju zmerať.

b) Testy osobnosti

Poukazujú na rôzne stránky osobnosti uchádzača (záujmy, povahy, hodnoty, postoje, city, pracovné chovanie). Hodnotia uchádzača či je uzavretý alebo spoločenský, či je extrovert alebo introvert, spoľahlivý alebo nezodpovedný, tolerantný alebo netolerantný atď. Problémom týchto testov je nízka miera validity a spoľahlivosti, ktorá obmedzuje použiteľnosť testov pri výbere pracovníkov.

c) Testy schopností

Merajú schopnosti súvisiace s prácou (priestorová orientácia, vnímavosť, motorické, verbálne, mechanické schopnosti atď.). Tu môžeme teda vidieť, že sa nám tieto testy

prelínajú s testami inteligencie a zároveň môžeme pozorovať schopnosť jedinca ako sa dokáže prispôsobovať zmenám, učiť sa a získavať nové schopnosti.

d) Testy znalostí

Merajú znalostí (jazykové znalosti), ktoré jedinec doteraz získal.

Assessment centre

Inak aj hodnotiace centrum alebo diagnosticko-výcvikový program. Ide o metódu výberu založenú predovšetkým na simuláciách pracovných činností, pomocou ktorých dokážeme otestovať pracovnú spôsobilosť uchádzača plniť úlohu obsadzovaného pracovného miesta. Na základe týchto simulovaných prác, kedy sa monitoruje správanie a chovanie pracovníkov v rôznych situáciách, spolupráca v tímoch alebo ako zvládajú plnenie úloh samostatne, dokážeme pomerne presne predvídať budúci výkon potenciálnych pracovníkov. Okrem simulovaných úloh, ktoré majú uchádzači riešiť používa AC i pohovory a testy.

Táto metóda predstavuje pre uchádzača perfektnú príležitosť lepšie spoznať organizáciu, jej kultúru, hodnoty, ciele a tým mu pomôcť rozhodnúť sa, či práca v organizácii bude spĺňať všetky jeho očakávania a či bude s ňou spokojný alebo nie. A samozrejme i organizácia sa môže obohatiť o poznatok do akej miery uchádzať s ňou dokáže „splýnúť“.

„Nezvyčajné a úžasné, metódy

a) Grafológia (rozbor písma, v Európe 85%).

Ide o skúmanie osobnosti uchádzača prostredníctvom jeho rukopisu. Avšak podľa mnohých nie je táto metóda spoľahlivá na 100% a dokáže v skutočnosti prezradiť len málo o pisateľovej osobnosti. Preto sa najčastejšie požaduje od pisateľa, aby nakreslil ceruzkou na papier samého seba, čo už vedie k presnejšiemu opisu jeho charakteru a tým sa nám ponúka možnosť predpovedať jeho pracovný výkon v organizácii.

b) Astrológia a čítanie z ruky.

Niektorí psychológovia berú astrológiu veľmi vážne. Veria, že existujú osobnostné rozdiely u ľudí, ktorí boli narodení pod rôznymi hviezdami.

c) Pseudotesty.

Vo väčšine prípadoch sú veľmi krátke. Obvykle obsahujú mnoho otázok s možnosťou odpovedí áno, nie alebo páči sa mi, nepáči sa mi.

- d) Polygraf (detektor lži).
- e) Drogové testy. [3]

2.9 Zásady pri výbere pracovníkov

1. Dodržiavanie platných zákonov.
2. Selekcia pracovníka prebieha na základe jeho schopnosti dosiahnuť úspešný výkon práce.
3. Informácie poskytované uchádzačom nesmú byť zverejňované a sprístupňované bez ich súhlasu, organizácia musí pokladať takéto informácie za dôverné, vyhradzuje to právo na ochranu osobných údajov.
4. Ak uchádzač je pre organizáciu nevhodný je potrebné aby organizácia predložené dokumenty s informáciami o uchádzačoch vrátila späť svojim majiteľom.
5. V procese výberu uchádzačov nesmie organizácia „šliapať“ po ľudských právach a dôstojnosti človeka.
6. Osoby zúčastňujúce sa výberu by mali byť dostatočne kvalifikovaní a mali by disponovať dostatočnými informáciami o organizácii.
7. Organizácia musí uchádzača brať za rovnocenného a rovnoprávného partnera, pretože nielen ona si vyberá uchádzačov ale aj uchádzači si vyberajú organizáciu. A nemala by posudzovať uchádzačov na základe osobných predsudkov v tom prípade ide o diskrimináciu.

3 Praktická časť

Predtým ako vám predstavím zvolenú organizáciu a začneme s analýzou procesu získavania a výberu pracovníkov v nej, vám chcem objasniť, ako som postupovala pri získavaní materiálov potrebných pre spracovanie mojej bakalárskej práce a dosiahnutie cieľa vytýčeného v jej úvode.

Aby som mohla nadobudnúť požadované informácie, musela som zvoliť niekoľko metód získavania. Najskôr som riešila samotný výber organizácie, ktorá bude vyhovovať výskumu nastolenému v mojej práci, a zároveň mi umožní prístup k informáciám. K tomu som využila služby internetu a kontaktné zdroje. Dôležitým faktorom pri výbere bolo sídlo firmy, ktorá je zdrojom pracovných príležitostí pre domovský kysucký región.

Ďalej bolo potrebné zvoliť metódu pre získanie adekvátnych informácií na analýzu zvolenej problematiky. Za týmto účelom som navštívila danú organizáciu a požiadala som o konzultáciu s vedúcou pracovníčkou personálneho odboru, aby mi poskytla konkrétne údaje. Išlo o pološtruktúrovaný rozhovor, kde som sa cielene pýtala na predmet môjho záujmu, na ktorý som sa chcela zamerať. Na začiatku tohto pohovoru som sa pýtala na charakteristiku organizáciu (históriu, profil, organizačnú štruktúru), ďalšie otázky sa orientovali napr. na zdroje získavania pracovníkov, aké formy využívajú na prilákanie uchádzačov, či plánujú potrebu nových pracovníkov, aké dokumenty požadujú, aké metódy preferujú pri výbere pracovníkov. V priebehu rozhovoru ako aj po vyčerpaní vopred pripravených otázok sa zákonite vynorili ďalšie a ich zodpovedanie ma hlbšie zaslávilo do stanovenej problematiky.

Na záver konzultácie mi vedúca personálneho odboru poskytla i odborné materiály, ktoré mi pomohli pri vypracovaní názorných grafov a tabuliek, a ktoré som mala možnosť použiť v použitých v prílohách.

3.1 Charakteristika organizácie

V tejto kapitole sa budeme venovať identifikácii a analýze firmy, ktorú vám teraz predstavím. Vo svojej bakalárskej práci sa zaoberám jednou z významných strojárskych

spoločností pôsobiacich na Slovensku, ktorá úspešne figuruje v ekonomike severného regiónu republiky od roku 1999. Ide o spoločnosť s názvom INA Kysuce, a.s. so sídlom v Kysuckom Novom Meste. Nasleduje stručný chronologický prierez jej histórie vzniku, výstavby a postupného rozvoja, a určenie riadiacich orgánov a profilu spoločnosti.

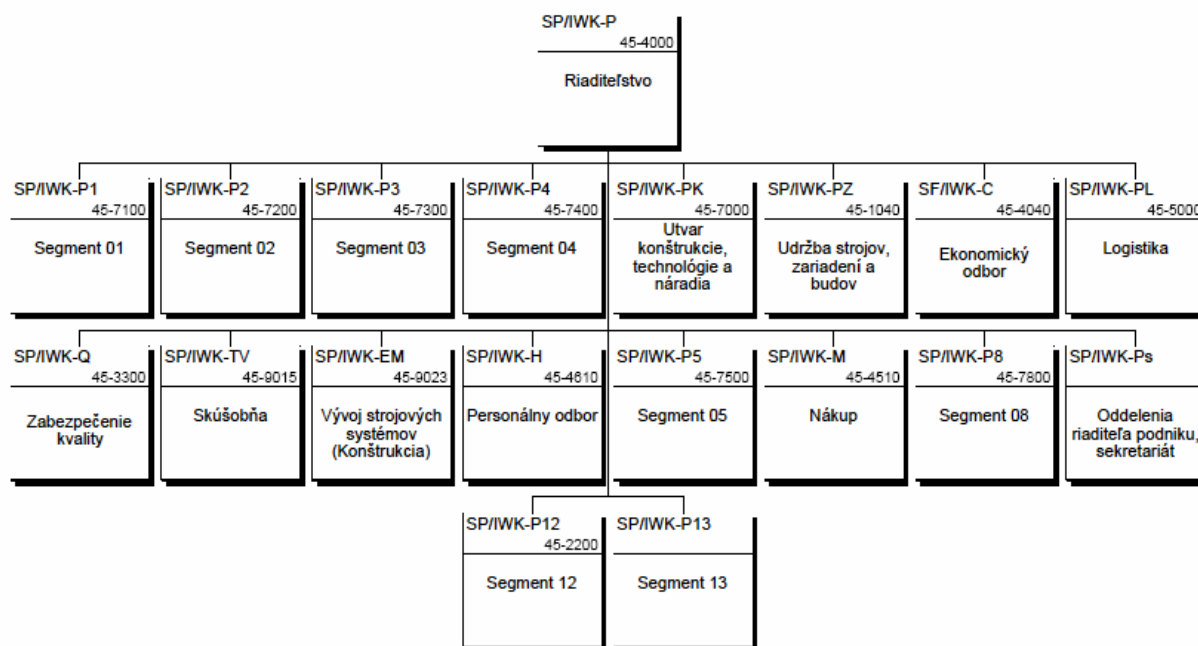
3.1.1 História spoločnosti

- Máj 1999 – vznik projektu INA Kysuce, a.s.
- Jún 1999 – založenie INA Kysuce, a.s.
- Júl 1999 – polozenie základného kameňa stavby
- August 1999 – apríl 2000 stavba nového závodu s rozlohou 21 355 m²
- Október 1999 – začiatok výroby v prenajatých priestoroch
- Máj 2000 – začiatok inštalácie technológie v novom závode
- Júl 2000 – slávnostné odovzdanie stavebného projektu
- August 2000 – slávnostné odovzdanie technológie
– spustenie sériovej výroby
- September 2000 – oficiálne otvorenie nového závodu
- Apríl 2002 – začiatok 2. etapy výstavby INA Kysuce, a.s. s rozlohou 25 240 m²
- Marec 2003 – ukončenie 2. etapy výstavby INA Kysuce, a.s.
- Jún 2004 – začiatok 3. etapy výstavby INA Kysuce, a.s. s rozlohou 35 430 m²
- August 2005 – ukončenie 3. etapy výstavby INA Kysuce, a.s.
- Október 2005 – začiatok 4. etapy výstavby INA Kysuce, a.s. s rozlohou 2980m²
- Jún 2006 – ukončenie 4. etapy výstavby INA Kysuce, a.s.
- September 2006 – zmena názvu spoločnosti INA Kysuce, a.s. na Schaeffler Slovensko

3.1.2 Riadiace orgány spoločnosti

- **Valné zhromaždenie:**
- **Dozorná rada:**
Dr. Ing. Rainer Woska - predseda
Ing. Wenzel Bina
Ing. Jozef Jančúch
- **Predstavenstvo:**
Ing. Rudolf Pašteka - predseda
Ing. Thomas Lange
Ing. Miloš Šplhák
- **Riaditeľ:**
Ing. Rudolf Pašteka

Obr. 1 Organizačná štruktúra spoločnosti INA Kysuce, a.s.



Zdroj: Interné zdroje spoločnosti

3.1.3 Profil spoločnosti

V roku 1999 vybudovala nemecká spoločnosť INA v Kysuckom Novom Meste priemyselný komplex, ktorý v súčasnosti disponuje vlastným vývojom produktov, modernou technológiou a organizáciou svojich činností, vyškoleným kvalifikovaným personálom, pracovným prostredím na svetovej úrovni.

INA Kysuce akciová spoločnosť so sídlom v Kysuckom Novom Meste bola založená zakladateľskou zmluvou a zaraďuje sa medzi strojárské spoločnosti. Spoločne s ďalšími dvoma organizáciami (LuK, FAG) sa zlúčili do spoločnosti Schaeffler Gruppe, aby vytvorili silnejšiu konkurencieschopnú spoločnosť.

Čiže spoločnosť Schaeffler Gruppe vyrába pod silnými značkami INA a FAG a patrí medzi celosvetovo popredných dodávateľov značne rozsiahlej ložiskovej výroby (vyrába kvalitné valivé ložiská, kĺbové ložiská, klzné ložiská, lineárne produkty, diely motorov a špecifické príslušenstvo pre ložiská) pre strojársky, automobilový priemysel a letectvo. Výrobný program spoločnosti INA spočíva vo výrobe ložísk týchto typov:

- Presné radiálne guľčkové ložiská a guľčkové ložiska s kosouhlým stykom
- Upínacie ložiská a liatinové domce
- Vodiace kladky
- Napínacie kladky
- Kolesové ložiská

Taktiež disponuje vlastným know-how beztrieskovej výroby presných výrobkov. To umožňuje presnú výrobu vo veľkých sériách pomocou modernej technológie. Technické know-how a odborné znalosti a skúsenosti využíva INA aj pre vývoj a výrobu ďalších produktov a postupne sa vypracovala i na vedúcu pozíciu vo výrobe motorových dielov, čím si zaisťuje úspech na trhu a samozrejme predstavuje pre ostatné firmy silnú konkurenciu.

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť, ako sa spoločnosť postupne vyvíja a dokázala sa preorientovať, a zároveň prepracovať zo stredného podniku na veľký za relatívne krátke obdobie. Takže môžeme podotknúť, že INA Kysuce, a.s. patrí medzi prosperujúce organizácie,

základom všetkých doterajších úspechov a perspektívneho vývoja je predovšetkým tvrdá práca zamestnancov spoločnosti.

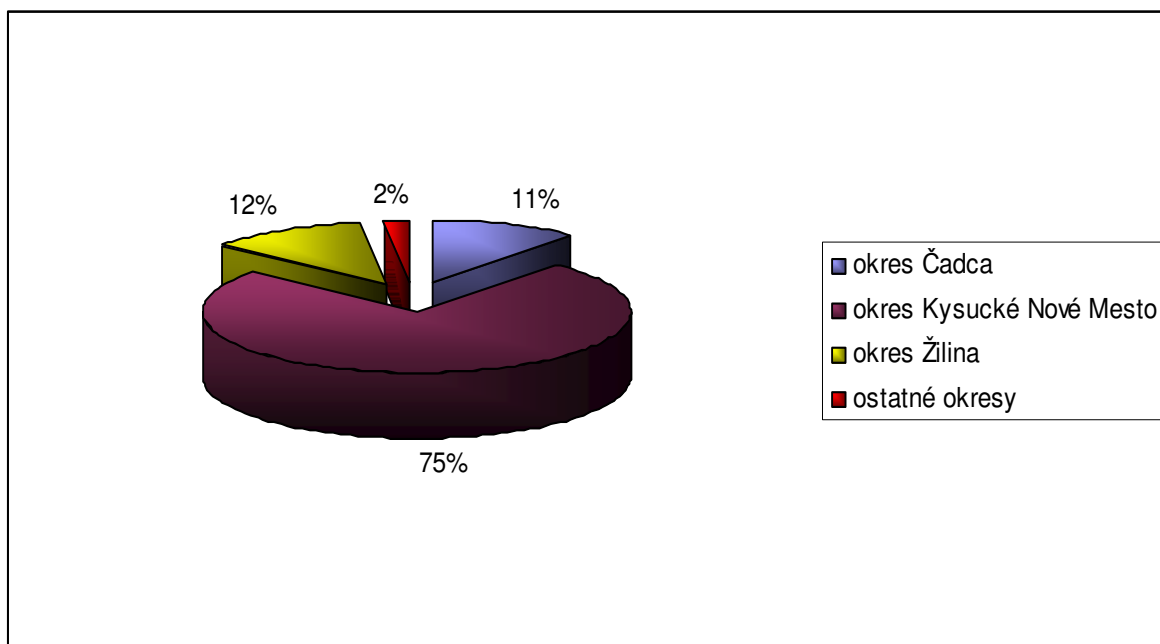
tab. 1 Vývoj spoločnosti INA Kysuce, a.s. v časovom horizonte

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Obrat mil. Sk	15	400	1778	2300	3500	4000	6000
Počet zamestnancov	191	597	938	1300	1500	1900	2379

Zdroj: Interné zdroje spoločnosti

INA patrí zároveň medzi najväčšieho zamestnávateľa v okrese Kysucké Nové Mesto s počtom obyvateľov 33 850. Zamestnáva približne 2900 pracovníkov, čím sa zaraďuje medzi veľké podniky. Z nasledujúceho grafu, ktorý nám zobrazuje obr.2 môžeme vyčítať, že spoločnosť zamestnáva až 75% svojich pracovníkov z okresu, kde pôsobí. Taktiež vidíme, že zamestnáva pracovníkov i z okolitých miest a to hlavne zo susedských okresov ako z okresu Čadca (11%) a Žilina (12%).

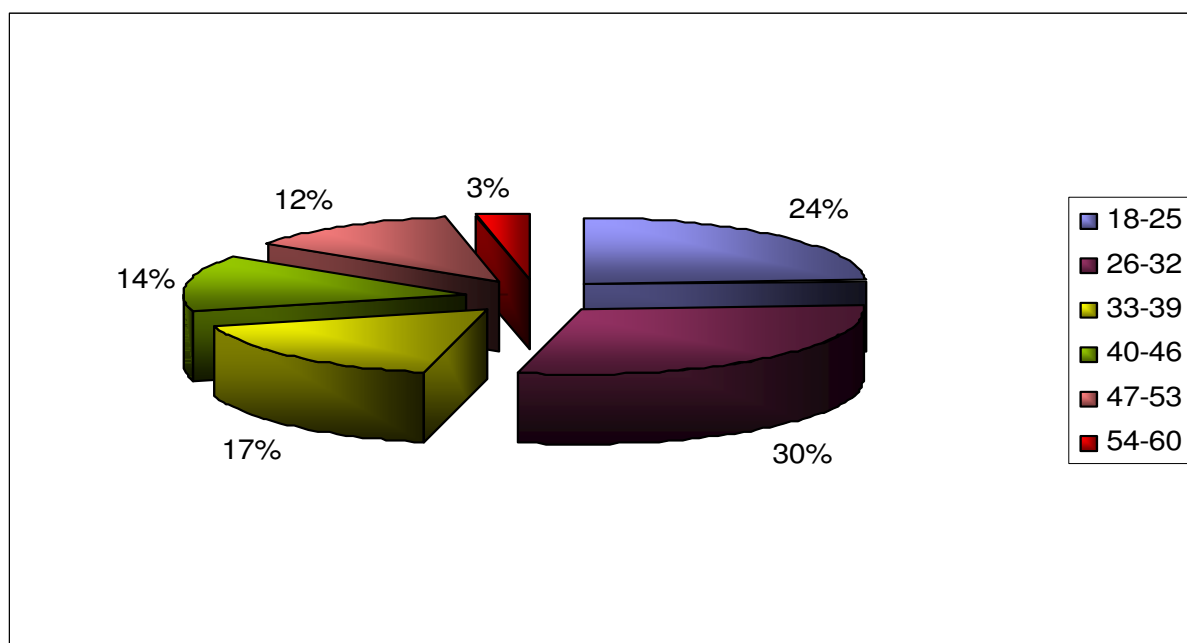
Obr. 2 Regionálna štruktúra zamestnancov spoločnosti INA Kysuce, a.s. k 31. 12. 2009



Zdroj: Interné zdroje spoločnosti

Máme tu i vekovú štruktúru zamestnancov spoločnosti INA na obr.3, z ktorej nám vyplýva, že spoločnosť zamestnáva takmer všetky vekové kategórie. Spoločnosť sa orientuje prevažne na mladšiu pracovnú silu, ako môžeme vidieť najviac pracovníkov dosahuje vek od 18 – 32 a priemerný vek zamestnancov je 32 rokov, čo svedčí o tom, že spoločnosť uprednostňuje mladých ľudí. Je to predovšetkým z toho dôvodu, že väčšinu zamestnancov predstavujú robotníci a mladší pracovníci vykazujú vyššiu produktivitu práce.

Obr. 3 Veková štruktúra zamestnancov spoločnosti INA Kysuce, a.s. k 31. 12. 2009



Zdroj: Interné zdroje spoločnosti

3.2 Analýza získavania a výberu pracovníkov v organizácii

Analýza získavania a výberu pracovníkov predstavuje rozbor jednotlivých prvkov týchto činností priamo v spoločnosti. My sa zaoberáme analýzou spoločnosti INA Kysuce, a.s. Nasledujúci text nám ponúkne obraz o chode spoločnosti v oblasti získavania a výberu pracovníkov, identifikuje podmienky, zdroje, formy, metódy zvolenej problematiky.

3.2.1 Prilákание vhodných uchádzačov na základe vnútorných a vonkajších podmienok

INA pri obsadzovaní voľného pracovného miesta určuje podmienky pre toto miesto a zároveň vyzdvihuje svoje pozitíva, ktoré následne slúžia na prilákание potrebných kandidátov. Medzi výhody, ktoré spoločnosť poskytuje patrí možnosť ďalšieho vzdelania (jazykové kurzy zdarma), možnosť rekvalifikácie čo umožňuje zamestnancom rozvíjať svoj profesionálny rast, ďalej vytvorila nový motivačný program zahrňujúci odmeňovanie (prémie, jubilejné odmeny), výhody z oblasti stravovania, (majú vlastné stravovacie zariadenie s poskytovaním stravy aj na nočnej pracovnej zmene a v cene pohybujúcej sa okolo 90 centov), pracovníkom zabezpečuje dovoz a odvoz do a zo zamestnania, ďalej ponúka trinásty a štrnásty plat plus časové konto (ide o nový systém čerpania dovolenky, kedy si zamestnanec môže ako keby nadrobiť alebo odpracovať využité dni dovolenky), takisto sa počas roka usporadúvajú dva povinné športové dni a iné akcie, kde sa pracovníci môžu lepšie spoznať a vytvoriť neformálne, priateľské a pevnejšie vzťahy medzi sebou (spoločnosť pokladá kvalitné medziľudské vzťahy na pracovisku za jeden z dôvodov úspechu a rastu spoločnosti), ďalej okrem všeobecného lekára poskytuje pracovníkom i interného, ktorý dbá o bezpečnosť pracovníkov priamo v spoločnosti a nakoniec spoločnosť zabezpečuje aj osobného maséra pre svojich zamestnancov.

3.2.2 Zdroje a formy získavania pracovníkov

Ako väčšina spoločnosti aj spoločnosť INA využíva k získavaniu pracovníkov vnútorné a vonkajšie zdroje.

Vnútorné zdroje využíva iba v prípadoch obsadzovania vyšších pracovných pozícií, ide o vertikálny pohyb pracovníkov v rámci organizácie. Tým si spoločnosť zabezpečuje istotu získavania schopných pracovníkov na vyšších a dôležitých pozíciách, ktorí už spoločnosť dobre poznajú a vedia čo od nich očakáva. Taktiež vytvára možnosti kariérneho postupu pracovníkov, čo vedie k vyššej motivácii a tým i k vyššej produktivite vlastnej pracovnej sily a všetko pri minimálnych nákladoch spojených so získavaním pracovníkov. Záujemcovia o voľnú vyššiu pracovnú pozíciu musia na začiatok vyplniť prihlášku na interné výberové konanie vid. príloha č. 3.

Avšak keďže nie je možné aby INA získavala pracovníkov len zo zdrojov interných, musí sa obrátiť i na zdroje externé, čo vlastne znamená príliv nových pracovníkov, nových myšlienok do spoločnosti. K tomu využíva kombináciu rôznych foriem získavania pracovníkov a to inzerciu, odporúčenie zamestnancom, uchádzači hlásiaci sa sami, taktiež i spoluprácu so strednými odbornými školami a nakoniec i spoluprácu s úradmi práce.

Inzercia, ide o najčastejšie využívanú formu získavania pracovníkov, približne až 83% pracovníkov získa spoločnosť na základe inzercie. Ponuky práce prostredníctvom inzercie sú zverejňované v regionálnych novinách, slovenských denníkoch, ale predovšetkým prostredníctvom internetu, a to na stránkach uvedených v použitej literatúre, kde sa v súčasnosti nachádza niekoľko ponúk voľných pracovných pozícií. V prílohe č. 5 pre lepšiu predstavu je dostupný vzor ponuky voľnej pracovnej pozície.

Odporúčanie zamestnancom predstavuje pre spoločnosť výhodnú formu získavania pracovníkov. Ide o to, že zamestnanec spoločnosti odporučí vhodnú osobu na voľné pracovné miesto, o ktorej vie akú má kvalifikáciu, vie posúdiť, či je vhodná na obsadzované miesto, ale zároveň je zodpovedný za jej odvedenú prácu. Tým spoločnosť získa kvalifikovaného pracovníka, ktorí má vo väčšine prípadov už skúsenosť s danou prácou. Avšak táto forma získavania pracovníkov je využívaná len v malej miere.

Taktiež INA získava pracovníkov i na základe ich vlastnej iniciatívy, hlásia sa sami z dôvodu záujmu o prácu v tejto spoločnosti. Spoločnosť prijme ich žiadosti, vytvorí si zoznam týchto uchádzačov a v prípade potreby sú pozvaní k pohovorom, môžeme povedať že ide o nejakú záložnú databázu uchádzačov.

Vo väčšej miere využíva i spoluprácu so strednými školami, kde si vyškľuže budúcich potenciálnych pracovníkov. Poskytuje študentom povinnú prax vo výrobných závodoch, vedie školiace stredisko slúžiace na školenia a doškolenia študentov. Stredným školám poskytuje aj finančné prostriedky. INA spolupracuje so Strednou priemyselnou školou KNM, Strednou odbornou školou strojníckou KNM, so Žilinskou univerzitou. Ich študenti riešia množstvo projektov a podieľajú sa aj na samotnej výrobe. A ako som sa sama presvedčila spoločnosť poskytuje týmto študentom možnosť vypracovať svoje bakalárske a diplomové práce.

Poslednou formou získavania pracovníkov je spolupráca s úradmi práce v Čadci, Kysuckom Novom Meste a Žiline. Avšak táto spolupráca je len veľmi málo využívaná, a to hlavne z dôvodu, že tieto úrady práce nedokážu dostatočne zabezpečiť kvalifikovaných pracovníkov.

3.2.3 Dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie

Spoločnosť INA požaduje od uchádzačov o zamestnanie tieto dokumenty:

- Dotazník
- Životopis
- Doklady o dosiahnutom vzdelaní
- Osobné doklady (občiansky preukaz, vodičský preukaz, preukaz poistenca)
- Zápočtový list
- Lekárske vyšetrenie
- Oprávnenie k požadovaným profesiám
- Informácie o rodine

INA si vytvorila a sama navrhla vlastný jednoduchý dotazník, ktorý využíva pri obsadzovaní pracovného miesta ako prvotný krok pre selekciu uchádzačov o zamestnanie. Skladá sa z dvoch častí. Prvá časť prináša základné údaje o uchádzačoch, ktorý sa zaujímajú o zamestnanie v spoločnosti (meno a priezvisko, titul, číslo občianskeho preukazu, dátum narodenia, pohlavie, telefón, bydlisko, štátna príslušnosť), ďalej údaje o súčasnom zamestnaní, o zamestnaní v zahraničí alebo evidencii na úrade práce. Nakoniec obsahuje i údaje o dosiahnutom vzdelaní, jazykových a počítačových znalostiach. Druhá časť sa skladá z otázok týkajúcich sa osobnosti uchádzača, jeho silných a slabých stránok, spoločnosť sa ho pýta na skúsenosti s funkciou, o ktorú sa zaujíma, čo si sľubuje od pracovného miesta, aký plat očakáva, takisto sa pýta i na teoretické a praktické skúsenosti, ako by si ich predstavoval doplniť. Obsah tohto dotazníku je dostupný v prílohe č. 2.

3.2.4 Plánovanie, fluktuácia a stabilita pracovníkov

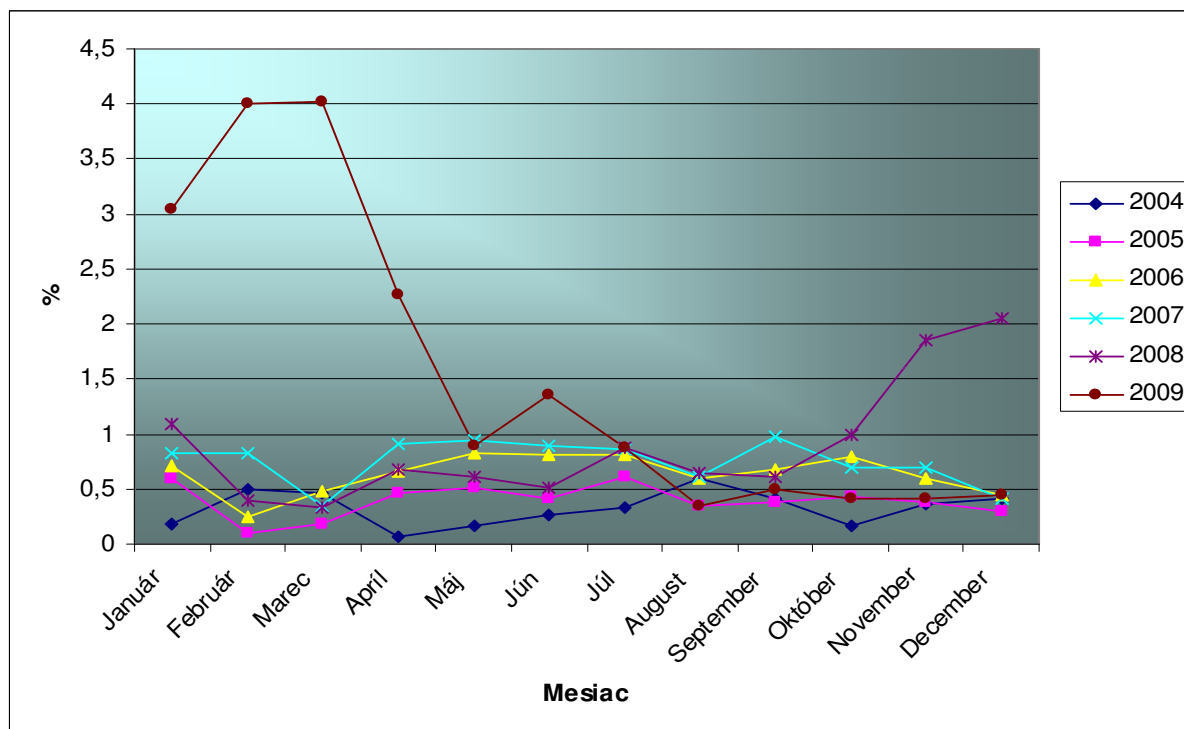
Plánovanie získavania pracovníkov môžeme považovať za veľmi podstatnú fázu tohto procesu už len z toho dôvodu, že ide o prvotný podnet pre zahájenie procesu získavania pracovníkov. Ide o činnosť, za ktorú zodpovedá personálne oddelenie spoločnosti, ktoré monitoruje fluktuáciu pracovníkov a tým i ich stabilitu. Jeho úlohou je predvídať a sledovať príchody a odchody pracovníkov, či už potreby nových pracovníkov, z dôvodu ukončenia pracovnej zmluvy, alebo odchodu pracovníkov do dôchodku, či na materskú dovolenku. INA vypracováva plány pre získavanie pracovníkov do budúcnosti, kedy majstri výroby jednotlivých segmentov definujú potrebu nových pracovníkov, potom určenú potrebu podajú na personálne oddelenie, ktoré ju musí preveriť a nakoniec je predložená kompetentným orgánom, tie rozhodujú o jej schválení. Plánovanie prebieha minimálne štyrikrát ročne. Vid. príloha č. 4.

Už spomínanú fluktuáciu pracovníkov máme zaznamenanú v obr.4, ktorý nám zobrazuje graf vývoja pohybu pracovníkov v spoločnosti a to od roku 2004. INA sleduje priebeh fluktuácie v pravidelných mesačných intervaloch. Ako vidíme za posledné roky sa fluktuácia pracovníkov nelíšila a dosahovala len mierne percentuálne zmeny, dokonca ju môžeme považovať za extrémne nízku. Avšak s príchodom hospodárskej krízy, ktorá vyvrcholila v roku 2009 sa krivka mobility pracovníkov v spoločnosti značne odchyľila od priemeru predchádzajúcich rokov. Z toho nám vyplýva, že kríza značne postihla spoločnosť z oblasti fluktuácie zamestnancov, čím narušila ich stabilitu i stabilitu celej spoločnosti. Vidíme to predovšetkým v prvých mesiacoch roku 2009, kedy spoločnosť bola nútená prepustiť približne 200 zamestnancov. Avšak koncom roku 2009 už môžeme spozorovať, že pohyb krivky za rok 2009 má klesajúcu tendenciu a dostáva sa na úroveň ostatných kriviek. Vrátila sa do normálu, ktorí sa spoločnosť snaží udržiavať už niekoľko rokov.

Spoločnosť si uvedomuje dôležitosť fluktuácie pracovníkov, vie, že ju musí udržiavať v únosnej miere, tak aby zabezpečila príchod nových názorov, skúsenosti a energie do spoločnosti v podobe nových pracovníkov a zároveň aby zaistila primerané množstvo odchodov pracovníkov zo spoločnosti. Za primeranú mieru fluktuácie pracovníkov môžeme považovať rôzne hodnoty, avšak je určite zrejme, že nejaká miera fluktuácie v spoločnosti musí existovať, cieľom teda nikdy nebude dosiahnuť nulovú fluktuáciu pracovníkov.

Spoločnosť sama musí uznať akú mieru fluktuácie pracovníkov považuje za zdravú. Spoločnosť INA dosahuje za posledné roky priemernú mieru fluktuácie, ktorú sa snaží i udržať, približne od 0,5 % do 1 %, čo môžeme to vidieť i v grafe. Túto mieru môžeme považovať za podstatne nízku, ktorá je pre spoločnosť potrebná.

Obr. 4 Fluktuácia zamestnancov spoločnosti INA Kysuce, a.s.



Zdroj: Interné zdroje spoločnosti

3.2.5 Výber pracovníkov

Spoločnosť INA po naplánovaní a prilákaní získa teda dostatočné množstvo uchádzačov. Tým pádom nasleduje najzložitejšia fáza a to samotný výber kvalifikovaných, zodpovedných a produktívnych pracovníkov, ide o nie jednoduchý proces. Na jeho kvalite sa odrazí i kvalita vybraných pracovníkov a následne i kvalita plnenia požadovanej práce, čo vplýva na celkovú produktivitu práce, ktorej základ tvoria ľudia. Z toho nám vyplýva, že je naozaj veľmi dôležité uskutočniť správnu selekciu pracovníkov, klásť veľký dôraz na ľudské zdroje pre dosiahnutie úspechu a určených cieľov spoločnosti.

3.2.6 Fázy výberu

1. Predbežná fáza

Spoločnosť stanovuje podmienky pre obsadzované pracovné miesto, vytvára, formuluje a zverejňuje ponuku zamestnania so všetkými požiadavkami požadovaných na plnenie funkcie pracovného miesta alebo na potenciálnych uchádzačoch.

2. Vyhodnocovacia fáza

Prebieha po zhromaždení všetkých dokumentoch o uchádzačoch. Najskôr sa vykoná prvá selekcia na základe dotazníkov, potom nasleduje preskúmanie životopisov a ostatných predložených dokumentov, vytvorí sa konečný zoznam uchádzačov, ktorí sú pozvaní k pohovorom. Pokračuje uskutočnením pohovoru a po jeho skončení dochádza k samotnému rozhodnutiu o výbere konkrétnych uchádzačov.

3.2.7 Metódy výberu

INA pre výber pracovníkov využíva nasledujúce metódy:

Dotazník

Spoločnosť si vytvorila vlastný dotazník za účelom získania širšieho prehľadu o uchádzajúcich sa kandidátoch na voľnú pracovnú pozíciu. Touto metódou získava INA základné údaje o uchádzačom a prostredníctvom nich prebehne prvá základná selekcia potenciálnych uchádzačov, pomocou ktorej dokáže eliminovať najmenej vhodných uchádzačov. Táto metóda pomáha spoločnosti analyzovať plnenie stanovených požiadaviek na obsadzované pracovné miesto uchádzačmi zaujímavými sa o zamestnanie v spoločnosti.

Životopis

Skúmanie životopisu predstavuje činnosť, metódu výberu, pri ktorej sa spoločnosť orientuje predovšetkým na informácie o dosiahnutom vzdelaní, praxi. V súčasnosti poskytuje doplnujúce údaje pri pohovore.

Pohovor

Ide o metódu, ktorá je spoločnosťou najčastejšie preferovaná, ostatné metódy môžeme považovať za doplňujúce a uľahčujúce výber pracovníkov. I preto spoločnosť INA musí dôkladne dbať na kvalitu pohovoru, na čom sa predovšetkým odzrkadlí i kvalitný výber pracovníkov. Spoločnosť najčastejšie využíva typ pohovoru a to výberovú komisiu (2+1), čiže dvaja pracovníci organizácie (väčšinou ide o pracovníkoch personálneho odboru) vedú rozhovor s jedným uchádzačom. A samotný pohovor pozostáva z dvoch častí:

V prvej časti sa vedie dialóg medzi pracovníkmi a uchádzačom, komisia predstavuje spoločnosť v základných bodoch, predkladá a poukazuje na výhody, ktoré majú motivovať dotyčného uchádzača, taktiež prezrádza čo od neho očakáva, potom sa obracia na uchádzača a na jeho očakávania, zisťuje a overuje si jeho osobné údaje, jeho reakcie, takisto zisťuje aké má nároky a predstavy napr. o príjme. Po skončení dialógu sa prechádza na druhú časť pohovoru, praktickú časť, kedy si komisia prostredníctvom testov overuje znalosti a schopnosti uchádzača. Súčasťou týchto testov je i predloženie technologického výkresu, ktorý uchádzač musí vedieť prečítať, analyzovať.

Z tejto metódy výberu dokáže spoločnosť oproti ostatným metódam najpresnejšie vybrať tých najvhodnejších a najkvalitnejších pracovníkov na obsadzovanú pracovnú pozíciu. Aj z tohto dôvodu sa vo väčšine prípadoch selekcie spoločnosť orientuje práve na pohovor.

Je dôležité spomenúť, že pohovory môžu mať rôznu podobu, ak ide o výber pracovníkov na nižšie pozície napr. výber robotníkov, ktorí musia prejsť ústnym pohovorom spojeným so psychotestmi a analýzou technologického výkresu. A v prípade výberu napr. na pozíciu managementu sa spoločnosť snaží čerpať z interných zdrojov a pohovor pozostáva väčšinou len zo psychotestov.

Testy pracovnej spôsobilosti

Ako som už spomínala sú začlenené do pohovoru a overujú sa pomocou nich schopnosti, znalosti, skúsenosti, povahové črty uchádzača. Najviac spoločnosť využíva tiež už spomínaný technologický výkres na základe, ktorého najlepšie dokáže overiť schopnosť uchádzača.

3.3 Hodnotenie získavania a výberu pracovníkov

Po analýze procesu získavania a výberu pracovníkov v spoločnosti INA Kysuce, a.s. som usúdila, že spoločnosť je na dobrej úrovni zamestnávania pracovníkov. Dokáže zabezpečiť výber dostatočne kvalitných a kvalifikovaných pracovníkov. Keďže si uvedomuje, že tento proces má vysokú dôležitosť, snaží sa ho neustále zdokonaľovať.

3.3.1 Návrhy a odporúčenia

Zároveň sa mi podarilo naraziť i na nedostatky v tejto oblasti, odporučila by som nasledujúce návrhy na zlepšenie procesu získavania a výberu zamestnancov.

Spoločnosť pri získavaní pracovníkov na vyššie pozície využíva v značnej miere interné zdroje. Je pravda, že čerpanie z vnútorných zdrojov je efektívnejšie, časovo i finančne menej náročné a spoločnosť dobré pozná uchádzačov o vyššie pozície vzhľadom na to, že v spoločnosti pracujú. Lenže takisto som zistila, že spoločnosť potrebuje prínos nových myšlienok do riadiacich pozícií, pretože tie môže najviac ovplyvniť jej budúce smerovanie s možnosťou ďalšieho úspešného rozvoja. Preto by som navrhovala, aby INA hľadala na vyššie pozície uchádzačov zvonka, aby boli v rovnakej miere využité ako vnútorné tak i vonkajšie zdroje získavania pracovníkov. Dôvodom je i fakt, že fluktuácia zamestnancov je pomerne nízka, čo spôsobuje miernu stagnáciu rozvoja spoločnosti.

Ďalší návrh pramení z možností využívania foriem na získavanie pracovníkov. Ako už vieme INA čerpá z viacerých zdrojov, z ktorých možno obsadiť voľné pracovné pozície, či ide o inzerciu, internet alebo odporúčania zamestnancov, takisto sú to žiadosti uchádzačov, čo sa hlásia sami a treba spomenúť tiež jej spoluprácu so strednými školami. Hoci spoločnosť neignoruje kontakt ani s úradmi práce, ako som už spomenula, táto spolupráca sa realizuje nedostatočne. Súhlasím s námietkou, že spoločnosť nemá príliš dobré skúsenosti so získavaním pracovníkov prostredníctvom úradov práce, ale považujem za vhodné, aby sa predsa len zamerala viac na túto formu vzhľadom k tomu, že úrady dokážu zabezpečiť v krátkom čase potrebnú pracovnú silu za menej nákladných podmienok.

Pri postupnej analýze procesu výberu pracovníkov spomínaného objektu som narazila na ďalší nedostatok a to, že spoločnosť síce vyberá pracovníkov pomocou viacerých spoľahlivých metód, ale nevyužíva assessment centre, hodnotiace centrum, ktoré by pomohlo zaistiť výber práve takých pracovníkov, akých si vyžaduje náročnosť ponúkaných pozícií. Do výberu by mohli zapojiť vyššie uvedenú metódu, pričom by získali presnejší pohľad na schopnosti, odborné znalosti, skúsenosti, ktorými uchádzač disponuje. AC kladie na uchádzačov oveľa väčšie nároky ako bežný pohovor. Na jednej strane by spoločnosť vedela ohodnotiť, či je uchádzač schopný plniť zadané úlohy a na strane druhej by uchádzač mohol zistiť, či mu spoločnosť poskytne to, čo očakáva, lepšie by mu priblížila prácu, ktorú bude v spoločnosti vykonávať. Je to však finančne náročná metóda pre výber pracovníkov, ale INA je finančne pripravená a mohla by AC zahrnúť do procesu výberu pracovníkov keďže sa snaží neustále zvyšovať kvalitu svojich pracovníkov, ktorá vychádza z ich kvalitného výberu.

Pre výber pracovníkov spoločnosť INA využíva ako prvý kontakt s uchádzačom dotazník, ktorý si sama vytvorila. Podľa môjho názoru je kvalitne zostavený, obsahuje základné údaje o uchádzačovi a otázky orientujúce sa na jeho očakávania, osobu, schopnosti, skúsenosti, prax, avšak bolo by vhodné rozšíriť ho o nové kritéria, ktoré by pomohli lepšie zhodnotiť a ovplyvniť prvú selekciu, prebiehajúcu na základe tohto dotazníku. Napr. by som navrhla pripojiť otázky typu, či má uchádzač zdravotné ťažkosti, o ktorých by spoločnosť mala vedieť, aké boli dôvody ukončenia jeho predchádzajúceho zamestnania, ako sa dozvedel o voľnom pracovnom mieste a aké sú dôvody jeho záujmu o danú pracovnú pozíciu.

4 Záver

Pri spracovávaní mojej bakalárskej práce som pochopila, že ľudské zdroje predstavujú významnú a nenahraditeľnú zložku úspechu a perspektívneho rozvoja každej spoločnosti. Je veľmi dôležité získavať a vyberať tých správnych ľudí na pracovné pozície, ktoré budú zastávať. Ide o časovo a finančne náročný proces a preto je vhodné, aby bol adekvátne prispôsobený všetkým možným určujúcim faktorom, a zároveň aby zabezpečil skutočne kvalitný prínos do organizácie.

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo analyzovať priebeh procesu získavania a výberu pracovníkov v konkrétnej organizácii a na základe tejto analýzy navrhnúť možné riešenia na zlepšenie tohto procesu.

Bakalárska práca sa skladá z dvoch častí, v prvej teoretickej časti som sa zaoberala teoretickou charakteristikou získavania a výberu pracovníkov, ktoré som následne v praktickej časti mohla aplikovať na konkrétnu organizáciu.

V niektorých oblastiach som objavila nedostatky, pre ktoré som navrhla opatrenia na zlepšenie a zefektívnenie procesu získavania a výberu pracovníkov.

Zoznam použitej literatúry

1. Literatúra:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] BERMAN, Jeffrey A. Competence based employment interviewing. 1.Title. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc., 1997. 168 s. ISBN 1-56720-050-8
- [3] COOK, Mark. Personnel selection and productivity. Second edition. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd., 1993. 306 s. ISBN 0-471-94046-1
- [4] CHLÁDKOVÁ Alena, BUKOVJAN Petr. Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agendy od 1. 1. 2009. 2. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2009. 436 s. ISBN 978- 80-7357-404-8
- [5] KAŇAKOVÁ Zdeňka, BLÁHA Jiří, BABICOVÁ Jana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3
- [6] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [7] VEBER, Jiří., Srpová Jana a kol. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6

2. Internetové zdroje:

<http://www.profesia.sk/praca/ina-kysuce/C18146>

<http://www.schaeffler.sk/content.schaeffler.sk/sk/index.jsp>

Zoznam skratiek

AC	Assessment centre
a i.	a iné
a pod.	a podobne
a.s.	akciová spoločnosť
atď.	a tak ďalej
č.	číslo
KNM	Kysucké Nové Mesto
napr.	napríklad
vid.	možno vidieť

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Zoznam príloh

1. Snímky spoločnosti INA Kysuce, a.s.
2. Dotazník spoločnosti INA Kysuce, a.s.
3. Prihláška na interné výberové konanie
4. Potreba nových zamestnancov
5. Vzor ponuky voľnej pracovnej pozície
6. Externé školenia

Príloha č. 1: Snímky spoločnosti INA Kysuce, a.s.



Príloha č. 2: Dotazník spoločnosti INA Kysuce, a.s.

INA Kysuce, a.s.

DOTAZNÍK

V prípade záujmu o zaradenie do databázy INA Kysuce, a.s. vyplňte, prosím nasledujúci dotazník:

Osobné údaje (dôverné!):	
Priezvisko:	Meno:
Titul:	ČOP:
Dátum narodenia:	Pohlavie:
Rýchly kontakt – telefón:	Štátna príslušnosť:
Adresa bydliska:	Pracoval ste už niekedy v zahraničí?
Prechodné bydlisko:	Štát:
Telefón:	Názov firmy:
	Od kedy – do kedy:
	Vykonávaná činnosť:
Momentálne: Zamestnanie t. č. – názov, sídlo zamestnávateľa, prac. zaradenie:	
Evidovaný na úrade práce – od kedy:	
Podnikateľ – oblasť činnosti:	
Kto môže podať pracovné ohodnotenie, kontakt – telefón:	
Uved'te najvyššie dosiahnuté vzdelanie:	
Stredná škola:	
Vysoká škola:	
Odborná príprava (druh, kde, spôsob absolvovania a ukončenia, rok ukončenia):	
Jazykové znalosti (aký jazyk ovládate, na akej úrovni):	
Znalosti práce s PC a ďalšie odborné a osobné predpoklady:	
Pribeh doterajších zamestnaní (názov org., sídlo, pracovné zaradenie, od kedy – do kedy):	

INA Kysuce, a.s.

Odpovedajte na nasledujúce otázky:

(V prípade neporozumenia otázky, neodpovedajte.)

1. Vykonával ste funkciu – profesiu, o ktorú sa zaujímate?
2. Ktoré činnosti boli vo Vašej pôsobnosti?
3. Čo si od miesta sľubujete?
4. Čo by Vám mohla priniesť práca tohto druhu?
5. Domnievate sa, že máte dostatočné teoretické i praktické predpoklady pre výkon tejto činnosti? Ak nie, čo by ste potrebovali doplniť?
6. Charakterizujete svoju osobnosť?
7. Čo považujete za svoje silné stránky?
8. Uprednostňujete prácu v tíme alebo pracujete radšej sám? A prečo?
9. Riadil Ste sa niekedy pracovný kolektív? Aký veľký?
10. Máte vodičský preukaz? Aký?
11. Čo robíte najradšej vo voľnom čase?
12. Aký plat očakávate?

Prosím vypíšte:

Súhlasím so spracovaním mojich osobných údajov v zmysle zákona č. 428/2002 Z.z. v databáze uchádzačov o zamestnanie a v databáze návštevníckeho systému pre potreby vstupu do areálu INA Kysuce, a.s., počas jedného kalendárneho roka odo dňa doručenia. Tento súhlas udeľujem až do odvolania platnosti súhlasu na základe písomného oznámenia.

Svojím podpisom potvrdzujem pravdivosť údajov.

V Kysuckom Novom Meste dňa

.....
podpis

Príloha č. 3: Prihláška na interné výberové konanie

INA Kysuce, a.s.

Prihláška na interné výberové konanie

Na základe inzerátu sa prihlasujem na interné výberové konanie na pozíciu:
na segmente, útvare:

Štruktúrovaný životopis:

Meno, priezvisko:

Dátum narodenia:

Osobné číslo:

Stredisko:

Súčasný pracovný zaradenie v INA Kysuce, a. s.

Adresa:

Tel. kontakt:

Vzdelanie:

Prax:

Jazykové znalosti:

Znalosti práce s PC (aké programy, úroveň ovládania)

Dátum:

Podpis:

Je potrebné vyplniť všetky potrebné údaje

[illegible]

Zdôvodnenie v prípade prijímania MA nad plán:

v KNM dňa :

Príloha č. 5: Vzor ponuky voľnej pracovnej pozície

INA Kysuce, a. s. Kysucké Nové Mesto

prijme do zamestnania, na pozíciu:

TECHNOLÓG INDUKČNÉHO KALENIA

Požiadavky:

- ukončené VŠ vzdelanie strojárskoho zamerania
- základné vedomosti z oblasti tepelného spracovania (kalenie, štrukturálne premeny pri tepelnom spracovaní...)
- aktívna znalosť nemeckého jazyka
- znalosť anglického jazyka výhodou
- samostatnosť - schopnosť samostatného riešenia problémov
- ochota riešiť pracovné problémy mimo pracovnú dobu (práca nadčas)
- kreativita
- práca s PC, znalosť Excel, Power Point

Ponúkame:

- výhodné platové podmienky
- perspektívnu prácu v mladom kolektíve zahraničnej firmy
- možnosť ďalšieho vzdelávania a odborného rastu

Vaše prihlášky so stručným životopisom zasielajte do **30. 11. 2009** na adresu:

INA Kysuce, a.s., personálne oddelenie

ul. Dr. Georga Schaefflera 1, 02401 Kysucké Nové Mesto,
t. č. 041/4205334. e-mail: personalne.kysuce@schaeffler.com

Príloha č. 6: Externé školenia

INA Kysuce, a. s.

Externé školenia

Zamestnanci INA Kysuce, a. s., sa v roku 2009 zúčastnili celkom 22 typov externých školení. Z analýzy externých školení vyplýva, že najviac externých školení bolo zrealizovaných v oblasti podnikovej ekonomiky, zabezpečenia kvality a výroby.

Súčet z počtu účasť.	
Oblasť vzdelávania	Celkom
Bezpečnosť pri práci	5
Interpersonálne školenia	2
Ochrana životného prostredia	2
Podniková ekonomika	35
Špeciálne odborné	2
Výroba	9
Zabezpečenie kvality	7
Celkový súčet	62

Oblasť vzdelávania	Typ školenia	Počet účasť.
Bezpečnosť pri práci	Základná odborná príprava bezpečnostného technika	1
Bezpečnosť pri práci	Aktuálne zmeny v oblasti ochrany práce a pred požiarom	4
Interpersonálne školenie	Riadenie podniku v čase krízy	1
Interpersonálne školenie	Medzinárodná konferencia: Odbor. komunikácia v Eur.	1
Ochrana živ. prostredia	Novela zákona o odpadoch	2
Podniková ekonomika	Zmeny v sociálnom poistení od 1. 1. 2009	4
Podniková ekonomika	zákon o dani z príjmov a zákon o DPH	5
Podniková ekonomika	Zákon o dani z príjmov v znení poslednej novely	6
Podniková ekonomika	Zmeny v colnej oblasti	2
Podniková ekonomika	Ročné zúčtovanie poistného na zdravotné poistenie	3
Podniková ekonomika	Zákon o DPH od 1. 1. 2010	4
Podniková ekonomika	Zdaňovanie príjmov zo závislej činnosti	3
Podniková ekonomika	Školenie k DPH	8
Špeciálne odborné	Základný kurz SBS	2
Výroba	Základné školenie elektrotechniky	1
Výroba	Školenie ELECTRON 2009	1
Výroba	Zasadnutie burzy priemyselnej kooperácie	3
Výroba	Odbor. seminár pre pracov. v oblasti strojových zariadení	3
Výroba	Seminár stratégie nulových porúch	1
Zabezpečovanie kvality	Recertifikácia v metóde magnetickej – MT	2
Zabezpečovanie kvality	Kurz - Meranie hmotnosti v praxi	1
Zabezpečovanie kvality	Schulung Schleifbrandprüfung	2
Zabezpečovanie kvality	Školenie na obsluhu prístroja vírivých prúdov Eddyvisor	1
Zabezpečovanie kvality	Metrológia hmotnosti – Kalibrácia váh	1

